ESCRITÓRIO DE PROJETOS DE MELHORIA: PROPOSTA PARA EMPRESA AEROPORTUÁRIA DE MÉDIO PORTE DO BRASIL

Luís Henrique Gonçalves Costa, Mario Orestes Aguirre González, Enilson Medeiros dos Santos, Marcos André Lira Silva*, Viviane Adriano Falcão

*** Corresponding author e-mail address**: marcos.lira@ufpe.br

PAPER ID: SIT128

RESUMO

O setor de aviação no Brasil apresentava um crescimento sólido no período pré-pandemia, com o término das restrições e normalização do fluxo de passageiros é esperada uma retomada no desenvolvimento desse setor. Com o aumento do número de passageiros pode retornar também, um dos principais entraves da aviação nacional, a precariedade da infraestrutura aeroportuária, responsável por limitar capacidade de vários aeroportos. Neste contexto o presente artigo tem como objetivo apresentar uma proposta organizacional e operacional direcionada ao gerenciamento de projetos de melhorias para uma empresa aeroportuária de médio porte. O método de pesquisa é caracterizado como estudo de caso, de natureza qualitativa, adotando um *focus group* para validação da proposta de estrutura organizacional, procedimentos operacionais, e identificar as barreiras para implementação. O resultado do trabalho apresenta uma proposta considerando a integração do escritório de projetos com a estrutura organizacional da administração, a concepção do escritório de projetos, os procedimentos operacionais, bem como as diretrizes para sua implementação.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, Escritório de gerenciamento de projetos, Abordagens de melhorias, Aviação civil, Aeroportos.

1. INTRODUÇÃO

A dimensão geográfica e populacional do Brasil, somadas às dificuldades de implantação de uma infraestrutura de transportes compatível com essas dimensões, fizeram com que a aviação desempenhasse, e ainda desempenhe um papel importante na integração e no desenvolvimento nacional (MEDEIROS; MARTINELLI, 2000).

A necessidade de integração para o progresso nacional, diante do papel da aviação brasileira, implica, diretamente, a necessidade de melhorias da infraestrutura aeroportuária existente. A cada dia, mais e mais usuários passam a utilizar o transporte aéreo para se deslocar ou transportar mercadorias, seja devido à redução dos custos no setor, ou pela velocidade para realização do trajeto.

Devido à pandemia, diversos países optaram por adotar medidas de restrições que incluem também limitações para operação de transporte aéreo, gerando redução no fluxo de tráfego (QUILTY et al., 2020).

Ao mesmo tempo em que a sociedade normaliza as condições de movimentação, crescem novamente a demanda serviços aéreos. Como consequência, há a necessidade de melhorias na infraestrutura e nos serviços dos aeroportos, gerando uma carência por elaboração e implantação de projetos de melhoria e ou otimização com eficiência e eficácia visando à melhoria da infraestrutura e dos serviços dos aeroportos.

Diante da necessidade de implantação dos projetos, necessários à melhoria da infraestrutura aeroportuária, com eficiência e eficácia, foi feito o estudo da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, baseado nos conceitos do PMI, partindo do princípio da inovação, direcionado para uma mudança na cultura organizacional, dentro de uma empresa de capital público, na área de administração da infraestrutura aeroportuária da aviação civil, em aeroportos de médio porte, como uma ferramenta que possa dar o suporte necessário para o gerenciamento dos projetos demandados, buscando, assim, atingir as metas relacionadas a prazos e orçamento proposto, dentro da adequação às necessidades de segurança e saúde do trabalho na realização dos projetos.

Especificamente, o objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de estrutura organizacional e procedimentos operacionais para a implantação de um escritório de projetos que visa ao gerenciamento de projetos de melhoria de uma empresa aeroportuária de médio porte.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A base teórica da pesquisa envolveu os temas sobre Gerenciamento de Projetos – conceito, estruturação, PMBOK, e estruturas organizacionais; e Escritório de Projetos – conceito, função, importância, implantação e fatores de sucesso.

2.1. Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é responsável por supervisionar e gerir a mudança. Uma das principais tarefas de gerenciamento de projetos é a resolução do conflito. A linha de autoridade é, muitas vezes, confusa já que os recursos são provenientes de outras funções dentro da organização e isso, geralmente, leva a conflitos (MAGNÚSDÓTTIR, 2012).

O PMI (2012) organiza o conhecimento do gerenciamento de projetos em dez, assim chamadas, áreas de conhecimento: gerenciamento de integração; de escopo; de tempo; de custos; da qualidade; de recursos humanos; das comunicações; de riscos; das aquisições de projetos e gerenciamento das partes interessadas. Essas áreas estão relacionadas aos diversos aspectos que devem ser cuidados no gerenciamento de qualquer projeto, com maior ou menor intensidade em alguns desses aspectos, dependendo da área de aplicação do projeto.

Além dessas áreas de conhecimento, o PMI (2012) define, também, cinco grupos de processos que imprimem um sequenciamento às ações de gerenciamento de projetos. Esses cinco grupos de processos são: processos de iniciação; de planejamento; de execução; de controle e processos de encerramento.

Para Kerzner (2006), a cultura de gestão de projetos que apresenta melhores resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. Quando a

base da gestão de projetos é sólida, a estrutura organizacional se torna quase irrelevante. Reestruturar uma organização somente para adicionar a gestão de projetos é desnecessário. As organizações com excelência em gestão de projetos podem assumir qualquer formatação. Muitas empresas seguem o gerenciamento por matriz. Qualquer formatação pode dar certo, desde que tenha as seguintes características:

- Sejam organizadas em torno de equipes de projeto não-exclusivas;
- Tenham hierarquia organizacional horizontal;
- Pratiquem gestão de projetos informal;
- Não considerem decisiva a quantidade de relatórios dos gerentes de projetos.

2.2. Escritório de Projetos

Gerir diversos projetos simultaneamente é um desafio que as organizações têm que dominar, a fim de atingir seus objetivos estratégicos (DIETRICH; LEHTONEN, 2004; DIETRICH; LEHTONEN, 2005). Embora a literatura de gerenciamento de projetos ainda se concentre, principalmente, em projetos individuais, as pesquisas realizadas, nos últimos cinco anos, têm, cada vez mais, reconhecido que a gestão de múltiplos projetos tornou-se fundamental para todas as organizações, independe da realização de projetos para clientes externos ou internos. O Escritório de Projetos tem surgido dentro da necessidade de gerenciamento desses multiprojetos como um dispositivo importante para desenvolver com competência em gestão de projetos, a gestão do desempenho de um único projeto, bem como coordenar vários projetos e os envolvidos nesses (UNGER; GEMÜNDEN; AUBRY, 2012).

O PMI (2012) coloca que “um escritório de projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidade relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto”.

Na literatura verifica-se que alguns autores tratam o Escritório de Projetos quando esse vem a gerenciar projetos, podendo ser desde um único projeto a vários projetos. Quando é tratado como Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), sua função passa por gerenciar projetos, e atuar sobre as questões estratégicas da organização, implantando novos princípios, metodologias, práticas, e ferramentas de gerenciamento de projetos. No entanto, independente da nomenclatura, para gerenciar projetos, o Escritório de Projetos, também, poderá atuar no que tange às questões estratégicas.

2.2.1. Função de um Escritório de Projetos

A função do escritório de projetos é definida de acordo com a adequação à estrutura organizacional e a nível de gerenciamento de projetos que a empresa se propõe a realizar (CRAWFORD et al., 2005). Na literatura são encontradas que para definir as funções dos escritórios de projeto, existem três principais áreas: desenvolvimento, suporte e controle. As funções de desenvolvimento são aquelas que envolvem o recrutamento, o treinamento e o desenvolvimento dos gerentes de projeto. As funções de suporte são aquelas que ajudam os gerentes de projeto a fazer seu trabalho de uma maneira melhor através do oferecimento de assistência e clareza com os processos do gerenciamento de projetos. As funções de controle são aquelas da gerência funcional e incluem: a avaliação de gerentes de projeto, a alocação de gerentes de projeto a projetos, a garantia de que as entregas dos projetos são produzidas e se apresentam com uma qualidade adequada e o estabelecimento de padrões (PATAH et al., 2009).

2.2.2. Barreiras e desafios na implantação de Escritório de Projetos

A implantação de escritórios de projetos apresenta desafios, principalmente, por estar lidando com pessoas, mudando cultura, criando processos, novas abordagens, integrando esses elementos em todas as unidades de negócios, e coordenando equipes de diferentes tamanhos, tecnologias, complexidade e de interesses comerciais (CRAWFORD, 2011). O PMO é uma função projetada para facilitar a gestão dos projetos, melhorando a gestão de toda a empresa através da gestão de portfólio de projetos

ligados à estratégia empresarial. Mais do que um escritório e criação de relatórios, está infundindo numa mudança cultural de toda a organização. A premissa básica para adesão de um PMO é agir de forma rápida, mostrar resultados dentro de seis meses, começar, de fato, a mudar a cultura dentro do primeiro ano, e apontar resultados corporativos dentro de um prazo máximo de dois anos. Vale ressaltar, que é provável que a implantação total do PMO leve de dois a cinco anos.

Embora, recentemente, PMO seja um recurso bem-sucedido na gestão de projetos da organização, a lógica subjacente que leva à implementação bem-sucedida ainda não é compreendido (AUBRY et al., 2010). A implementação de um PMO, dentro das organizações, é uma decisão que tem que ser bem fundamentada, considerando que ela muda a estrutura organizacional da empresa. De acordo com Stanleigh (2006), a taxa de fracasso nas implementações de PMO é muito alta, superior a 75%. E, a principal razão para o fracasso na implementação deve-se ao fato de que o PMO não consegue demonstrar a importância para as organizações. Eles são vistos como muito caro e têm contribuído pouco para o desempenho de projetos.

Com base na literatura, observa-se que a metodologia apresentada pelo PMI no que se refere ao desenvolvimento de projetos utilizando o guia PMBOK® é adequada para realização dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Assim, a utilização dos procedimentos apresentados pelo guia se faz necessária para a busca do sucesso dos projetos a serem desenvolvidos.

A proposta de Kerzner (2006), quando trata o Escritório de Projetos de Grupos de Clientes, parece adequada para implantação na administração aeroportuária de um aeroporto de médio porte, por tratar-se de uma estrutura organizacional funcional, onde o Escritório de Projetos Aeroportuário (EPA) deverá se integrar com as diversas áreas da administração.

Os conceitos de Crawford (2011), que coloca a sugestão de adotar o Escritório de Projetos do tipo Nível 1 – Escritório de controle de um projeto único, geralmente de grande porte e complexidade, com vistas a buscar resultados em curto prazo, como forma a promover a integração da equipe com o gerenciamento de projetos, e motivando através dos resultados de melhoria obtidos, também parece adequada, quando tratamos de uma empresa de capital público, onde os resultados em curto prazo são necessários para melhoria da gestão empresarial.

3. MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa em foco é de abordagem qualitativa, considerando que não há preocupação na quantificação de variáveis, tampouco a estrutura e os elementos da estrutura do objeto de estudo. A pesquisa procura, através da interpretação dos dados levantados, descrever a proposta apresentada no objetivo geral.

Foi adotado o estudo de caso para investigar e buscar a solução para o problema proposto. Para isso, o trabalho foi dividido em sete etapas:

1. *Definição do problema de pesquisa*

Para definição do problema a ser pesquisado, procedemos a uma análise da conjuntura atual da aviação civil. Nesse contexto, foi identificado que o aumento da demanda na aviação civil pelo transporte aéreo, superior a 50% nos últimos cinco anos, tem feito com que os aeroportos brasileiros atinjam sua capacidade de operação. Ao mesmo tempo que a sociedade utiliza mais o transporte aéreo, crescem as cobranças por melhorias na infraestrutura dos aeroportos.

2. *Apresentação dos objetivos da pesquisa*

Visando à solução do problema pesquisado, adotou-se como objetivo geral a apresentação de uma proposta de estrutura organizacional e procedimentos operacionais para a implantação de um escritório de projeto que visa ao gerenciamento dos projetos de melhoria de uma empresa aeroportuária de médio porte.

3. *Construção do referencial teórico*

Para formação do referencial teórico, buscou-se realizar uma pesquisa com base em livros, revistas, outros trabalhos, artigos, meio eletrônico, publicados em sites de periódico, bases de dados como Periódicos Capes, Scielo, Web of Knowledge, SciVerse Scopus, entre outros, e, em casos práticos, pertinentes

ao tema abordado, focando: gerenciamento de projeto; e escritório de projetos.

Em relação à pesquisa de artigos relacionados, essa foi realizada nas bases de dados citadas anteriormente, utilizando como palavras-chave: airport, project management, project management office, project office. O critério para ordenação dos artigos foi por relevância. A partir desses artigos, outros artigos citados foram utilizados para construção do referencial teórico. Para a formatação de cada tema pesquisado, utilizaram-se, no mínimo, cinco artigos relacionados. Em conjunto com a formação do referencial teórico, buscou-se verificar a existência de trabalhos para implantação de escritório de projetos em outras entidades de administração pública ou privada.

4. *Análise do modelo de produção de serviço de um aeroporto de médio porte no Brasil*

Para conhecimento da estrutura organizacional do estudo de caso em tela, foi feita pesquisa no site institucional da empresa, onde foram identificados: a constituição da empresa, os objetivos, atuação, negócio e missão empresarial. Verificaram-se, ainda, a estrutura organizacional, identidades corporativas e políticas empresariais.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi realizado no período de junho de 2012 a julho de 2013, sendo escolhido o Aeroporto Internacional de Natal – Augusto Severo, situado em Parnamirim/RN, por se tratar no período de um aeroporto de médio porte no Brasil, além da facilidade na pesquisa, já que o pesquisador trabalha diretamente no local pesquisado. Ademais, foi efetivada, também, uma pesquisa no site institucional da empresa, apresentando um breve histórico sobre o aeroporto, os dados sobre o complexo aeroportuário, e o crescimento do sítio aeroportuário.

Quanto à análise do modelo de produção de serviço, o conhecimento partiu de observações diretas, buscando o melhor entendimento da operação do aeroporto, com foco na observação do funcionamento operacional e metodologia dos negócios. Assim, culminou com conversas informais com funcionários para entendimento do modelo de gestão, associando a estrutura organizacional existente para implantação de um escritório de projetos de melhoria, com base nos conceitos do PMI.

5. *Elaboração da proposta inicial para o Escritório de Projetos*

A proposta inicial para o Escritório de Projetos de melhoria – estrutura organizacional e procedimentos operacionais – para implantação na administração aeroportuária foi levada a efeito com base no referencial teórico, considerando outros trabalhos desenvolvidos para implantação de escritórios de projetos em entidades de administração pública ou privada, em reuniões com o orientador do mestrado, bem como no projeto de elaboração de proposta de estruturação de um Núcleo de Ideação na UFRN, desenvolvido pela Engenheira de Produção, coordenado por um Prof. Dr., com contribuição deste pesquisador e de dois engenheiros de produção.

6. *Validação da proposta inicial para o Escritório de Projetos*

Com a proposta elaborada, procurou-se apresentar através de *focus group* para a administração aeroportuária em estudo, com participação de um extrato compreendido pelo Superintendente e representantes das áreas de Operações, Segurança, Segurança Operacional, Manutenção, Meio Ambiente, Qualidade, Recursos Humanos, Comercial, Logística e Cargas, e, Engenharia, para realização de uma análise crítica da proposta apresentada, a fim de identificar possíveis obstáculos internos e externos que possam dificultar ou impedir a implantação do escritório de projetos, bem como aferir sugestões de melhoria para a proposta.

O *focus group* seguiu o seguinte roteiro:

a) Apresentação sucinta do Projeto, visando esclarecer sobre o tema desta pesquisa.

b) Apresentação da proposta inicial para o Escritório de Projetos para implantação na administração aeroportuária, incluindo a estrutura organizacional, os procedimentos operacionais e diretrizes para implantação.

c) Abertura para os participantes realizarem uma análise crítica da proposta, identificando adequação ou oportunidades de melhoria quanto ao posicionamento do EPA na Estrutura Organizacional da administração aeroportuária, a própria estrutura

organizacional do EPA, possíveis obstáculos internos e externos que possam impedir ou dificultar a implantação do escritório de projetos, as diretrizes para implantação, além da opinião quanto à viabilidade para implantação da proposta.

A realização do *focus group* foi necessária para validação da proposta inicial, com participação da equipe técnica de gestão da administração aeroportuária, com vistas à adequação da proposta, considerando a vivência desses no que tange ao desenvolvimento dos projetos.

7. *Análise dos dados obtidos e apresentação da proposta para o Escritório de Projetos*

Os resultados obtidos pelo presente trabalho tratam de uma interpretação do pesquisador, com aferição dos conceitos embasados no referencial teórico, montando a proposta com base nesses conceitos, em opiniões especializadas, e no contexto apresentado pela administração aeroportuária, e validada através de um *focus group* realizada com partes interessadas e envolvidas nos processos de melhoria.

As sugestões e opiniões apresentadas, no *focus group*, foram avaliadas, e, em seguida, feitas as adequações necessárias para a proposta, formatando a proposta final para implantação do escritório de projetos como ferramenta de apoio á administração.

4. ESTUDO DE CASO – A INFRAERO NATAL

O Aeroporto Internacional Augusto Severo fica localizado no município de Parnamirim (RN), a 18 km da cidade de Natal. Na época da aplicação da pesquisa era o principal aeroporto do Rio Grande do Norte, sendo substituído em 2014 pelo Aeroporto Internacional Governador Aluízio Alves.

4.1. Estrutura Organizacional

A organização funcional clássica é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. No nível superior, os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade. As especialidades podem ser subdividas em organizações funcionais, como engenharia mecânica e elétrica. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente (PMI, 2012).

De acordo com as definições apresentadas pelo PMI, entende-se que a Infraero, então responsável pela administração da infraestrutura do Aeroporto Internacional Augusto Severo, em Parnamirim/RN – podia ser definida como uma administração com estrutura organizacional funcional (Fig. 4.1).

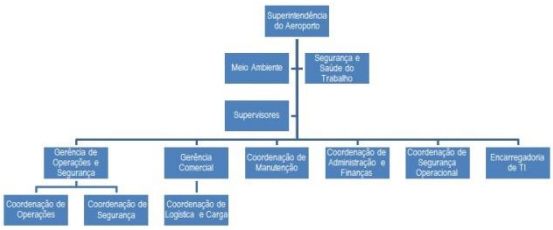


Figura 1 Estrutura Organizacional do Aeroporto Internacional Augusto Severo

4.2. Modelo de Produção de Serviços

Inicialmente, é importante ressaltar que alguns serviços são produzidos sob a responsabilidade das companhias aéreas (vendas de passagens; recebimento, guarda e transporte e devolução de bagagens aos passageiros; controle de acesso às aeronaves; serviços internos), órgãos reguladores (controle de imigração/emigração, serviços aduaneiros, controle da fauna/flora, entre outros serviços), e concessionários (alimentação, outros serviços). Para entendimento do modelo de produção de serviços de um aeroporto, relacionado com a disponibilização da infraestrutura, faz-se uma observação direta de alguns pontos considerados relevantes para receptividade dos usuários e operação aeroportuária.

1. Check-in
2. Salas de embarque e desembarque de passageiros
3. Controle de imigração
4. Aeroshopping
5. Praça de alimentação
6. Saguão
7. Outras facilidades

É possível observar que o aeroporto é uma indústria de serviços, que possui certa complexidade das operações. Os serviços são dependente do fluxo de passageiros, e esse varia durante todo o dia. No Aeroporto Internacional Augusto Severo, o fluxo de

passageiros se concentrava principalmente no turno vespertino e na madrugada.

5. PROPOSTA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS AEROPORTUÁRIOS

As configurações de estruturas de gerenciamento de projetos devem ser analisadas considerando a estratégia genérica da corporação e a estratégia de manufatura, segundo seus critérios e dimensões competitivas, e a localização na matriz volume e variedade.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos deverá atuar na aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro da organização, auxiliando os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

O envolvimento da alta direção e o envolvimento dos funcionários são necessários para que o processo de melhoria contínua seja acreditado por todos os que fazem parte da comunidade aeroportuária, onde comentários e sugestões devem ser considerados como ponto de partida para o desenvolvimento de projetos de melhoria, aliando motivação, desenvolvimento de competências e flexibilidade dos funcionários do aeroporto à excelência dos serviços prestados aos clientes.

O EPA deverá ser responsável pelo desenvolvimento de habilidades e competências de gerenciamento de projetos dentro da organização. Devendo desenvolver relatórios consolidados de projetos, definir métricas para supervisão dos projetos, comunicação entre as partes interessadas, treinamentos para os gerentes de projetos, ajuste da metodologia de gerenciamento de projetos que será adotada.

5.1. Estrutura Organizacional do EPA

Inicialmente, considerando as observações quanto à estruturação do Escritório de Projetos dentro de uma organização, deve-se adotar a proposta do Escritório de Projetos atuando para um Grupo de Clientes, entendendo que a administração aeroportuária possui uma estrutura organizacional funcional, cujo EPA deverá se integrar com as diversas áreas da administração. Assim, é possível buscar um melhor gerenciamento e comunicação com os clientes, agrupando projetos comuns na busca por um melhor gerenciamento e melhores relações. A princípio, a ideia poderia partir para a implantação do EPA com uma área de Suporte e Apoio ao Superintendente (Fig. 2), e sua formação se daria por uma composição de equipe multidisciplinar, variando de acordo com as premissas e restrições dos projetos, e alinhada com a determinada área.

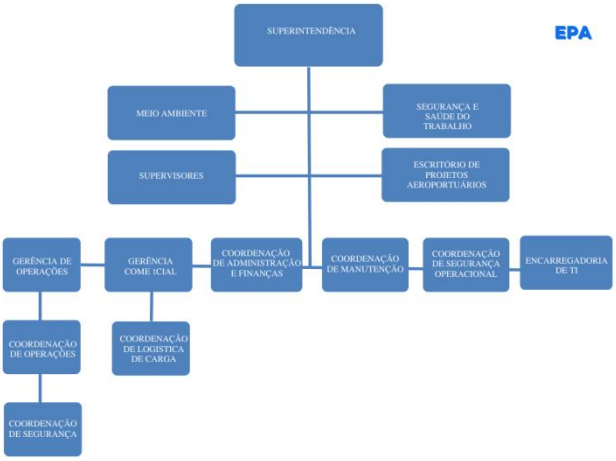


Figure 2 Estrutura Organizacional com a implantação do EPA na administração aeroportuária

Visando alcançar resultados a curto prazo, como forma de promover a integração das equipes com o gerenciamento de projetos a proposta de trabalho do EPA iniciará com projetos únicos por vez.

A proposta de EPA para implantação na administração aeroportuária de um aeroporto de médio porte não trata de uma equipe dedicada ao Escritório de Projetos; ela tem como estrutura organizacional formatada através de três comissões: Gestora, de Projeto e de Controle, podendo contratar especialista técnico para dar suporte às comissões.



Figure 3 Proposta para Estrutura Organizacional do Escritório de Projetos Aeroportuário

A proposta da Estrutura Organizacional para o EPA (Fig. 3) considera a proposta da Infraero quanto trata do acompanhamento de projetos – Gestores e fiscais operacionais e administrativo, que, nessa proposta, é representada pela Comissão de Gestão, Comissão de Controle, acrescida da Comissão de Projetos, além da ligação direta entre as comissões que proporciona uma maior facilidade de comunicação, já que melhora a agilidade na tomada de decisões.

A Comissão de Gestão será formada pelo Superintendente do Aeroporto – *sponsor* dos projetos de melhoria que serão desenvolvidos no aeroporto, representante(s) da área de desenvolvimento do projeto e áreas afins, sendo essa comissão responsável pelas tomadas de decisão quanto ao planejamento e execução dos projetos pelo EPA.

A Comissão de Gestão terá a responsabilidade de gerir os projetos, com autonomia para autorizar o início, suspensão e/ou cancelamento do projeto, quando achar conveniente, bem como solicitar uma priorização de um projeto em detrimento do outro, mesmo quando ambos estiverem em execução, a fim de buscar o alinhamento ao Mapa Estratégico da empresa.

A Comissão de Projetos será responsável pela captação das ideias para projetos de melhoria e desenvolvimento dos projetos aprovados pela Comissão de Gestão. Essa comissão será a responsável pela operacionalização do Escritório de Projetos. Esta será composta, inicialmente, pelo Coordenador de Projetos, designado pela Comissão de Gestão e um auxiliar técnico para apoio às atividades desenvolvidas pelo EPA. Esse Coordenador de Projetos deve ser um profissional com experiência na área de gerenciamento de projetos.

Para a função do Coordenador de Projetos da Comissão de Projetos, é necessário que o colaborador tenha um bom conhecimento da área de Gerenciamento de Projetos, não, necessariamente uma específica formação profissional, mas um conhecimento pessoal e técnico para a prática das atividades.

Para a execução de projetos que exigirem a contratação de um serviço, será designada uma relação com os fiscais desse contrato. E essa designação é formalizada através de Ato Administrativo, a ser emitido pelo gestor responsável pelo contrato.

Quanto ao papel da Comissão de Controle, essa terá a função de fiscalizar o desenvolvimento das atividades do EPA, a partir do processo de iniciação, planejamento, execução do projeto, monitoramento e controle, e encerramento, buscando sempre os objetivos que foram delineados, bem como a estratégia empresarial da Infraero.

A Comissão de Controle será designada pela Comissão de Gestão, devendo ser formada por uma equipe multidisciplinar, representada pela área idealizadora do projeto, a área de atuação onde o projeto será implantado, por representante da área de administração, segurança e saúde do trabalho e da área de manutenção e/ou engenharia, podendo ainda, ser convidado(s) profissionais de outras áreas de controle.

A Comissão de Controle deverá ter livre acesso a todas as informações, e contato direto com as demais comissões. Identificados desvios quanto ao ajuste do projeto, esses deverão ser registrados e tratados de forma que não comprometa o andamento projeto.

A opinião especializada tem a função de analisar as entradas para o desenvolvimento do projeto, podendo ser aplicadas a qualquer detalhe técnico e de gerenciamento durante o processo de desenvolvimento, fornecendo consultoria especializada ou preenchendo um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

5.2. Procedimentos Operacionais do EPA

A proposta de funcionamento do EPA de melhoria para a administração aeroportuária foi estruturada levando em consideração o referencial teórico apresentado no trabalho, outros trabalhos relacionados com o tema da pesquisa e no estudo de caso efetivado no Aeroporto Internacional Augusto Severo. Diante disso, alguns pontos devem ser estabelecidos, tais como: método de captação, coleta, organização e registro das ideias para os projetos de melhoria, aprovação das ideias para realização do detalhamento, estruturação, planejamento, execução, monitoramento e controle do desenvolvimento dos projetos e encerramento dos projetos.

A relação dos métodos operacionais do EPA junto aos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento são apresentados através da Figura 4.

Segundo o PMI (2012), os projetos acontecem em decorrência de uma das seis necessidades ou demandas: demanda do mercado; necessidade empresarial; solicitação do cliente; avanço tecnológico; exigência legal; necessidade social.

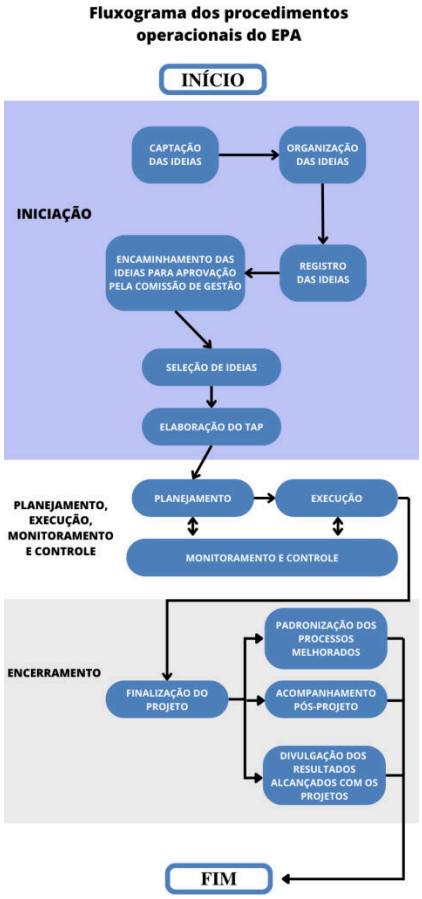


Figure 4 Fluxograma dos procedimentos operacionais do EPA.

A captação das ideias de melhoria pode ser apresentada de forma genérica ou específica. Caberá à Comissão de Projetos organizá-la e realizar um estudo de viabilidade para confirmar se o projeto é viável, analisar a probabilidade de êxito, examinar a viabilidade do projeto do projeto, analisar questões técnicas relacionadas ao projeto, se a tecnologia sugerida é viável, confiável e fácil de incorporar à atual estrutura tecnológica da organização.

O planejamento, execução, monitoramento e controle serão desenvolvidos com base nos conceitos apresentados no PMBOK (2012), e estarão sob a responsabilidade da Comissão de Projetos, que ficará responsável pela assessoria às equipes responsável pela execução do projeto, administrando a necessidade ou não da realização de treinamentos, visando ao alcance dos objetivos do projeto.

Dentro da etapa de monitoramento e controle, a Comissão de Projetos deverá desenvolver relatórios consolidados de fácil entendimento para apresentação à Comissão de Gestão. Os relatórios e métricas das metas, situação atual, performance e tendências dos projetos devem ser consolidados para que a administração tenha conhecimento do valor agregado dos projetos. Esse relatório deve conter: uma visão do todo; detalhamento via "drill drown"; relatórios intuitivos; e, relatórios customizados.

A fase de encerramento poderá incluir uma avaliação através de uma Matriz de Avaliação, contendo informações referentes a diversos aspectos a serem verificados nos projetos fechados, tais como: problemas detectados, aprendizados adquiridos, impactos gerados, necessidade de mudanças e resultados obtidos. Essa Matriz de Avaliação dará origem a um Relatório de Avaliação do Projeto, em que ficarão registrados os pontos positivos e negativos dos projetos, além das recomendações de melhoras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender o funcionamento administrativo da organização foi necessário, visto que a proposta implica, necessariamente, uma mudança da cultura organizacional, metodologia de execução dos processos, além dos possíveis obstáculos internos e externos que podem surgir no processo de implementação do EPA.

O processo de validação da proposta do EPA junto aos gestores da administração aeroportuária foi muito importante, a vivência dos participantes do *focus group* auxiliou, principalmente, na identificação dos possíveis obstáculos para implementação da proposta, na necessidade de ajustes na formação das comissões do EPA, e dos procedimentos operacionais julgados válidos dentro da melhoria da proposta.

Foi possível identificar, também, através da validação, a viabilidade para implantação do EPA demonstrada pela autoridade aeroportuária, sugerindo a apresentação da proposta em nível Regional. Para uma possível replicação da ideia em outros aeroportos de médio porte, ou ainda, de um maior porte, considerou-se que a estrutura organizacional é semelhante; com isso, buscou-se a eficiência na administração aeroportuária e no desenvolvimento de novos projetos de melhoria da gestão, além da melhoria do posicionamento dos aeroportos brasileiros em nível mundial.

Não há manual de implementação de Escritório de Projetos em organizações. Cada organização é diferente da outra; para isso, desenvolveu-se a proposta alinhada com a estratégia empresarial. A iniciação da implementação do EPA, através da realização de curto prazo e baixo custo, apresenta-se como essencial para a sobrevivência desse, fazendo com que os resultados alcançados motivem a organização para o desenvolvimento de novos projetos.

Referências

AUBRY, M., HOBBS, B., MULLER, R., BLOMQUIST, T.: Identifying forces driving PMO changes. Project Management Journal. v. 41, n. (4), 30-45, 2010.

CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office. – *Second Edition – Boca Raton: Taylor e Francis Group*, 2011.

CRAWFORD, L., HOBBS, B., TURNER, R. Project Categorization Systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. *Project Management Institute, Inc., Newtown Square*, PA, 2005.

DIETRICH, P; LEHTONEN, P. Successful strategic management in multiproject environment: reflections from empirical study. In: *Proceedings of 6th IRNOP conference, Turku, Finland*, 2004.

DIETRICH, P., LEHTONEN, P. Successful management of strategic intentions through multiple projects — reflections from empirical study: selected papers from the Sixth Biennial Conference of the International Research Network for Organizing by Projects. *International Journal of Project Management*, 23 (5), 386–391, 2005.

KERZNER, H. *Gestão de projetos:* as melhores práticas / Harold Kerzner; tradução Lene Belon Ribeiro. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAGNÚSDÓTTIR, B. Project Management Office in International Organizations. A case study with main focus on how to successfully implement PMO and maintain it as a long term entity. *Master of Science Thesis for the Master's Program International Project*, 2012.

MEDEIROS, J. E. L.; MARTINELLI, José Carlos N. Cuidados necessários com a Aviação Civil. Panorama Profissional. ANPET, *Revista Transportes*, v. 8, n. (2), 2000.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. A, n. linhamento Estratégico de Estrutura Organizacional de Projetos: Uma análise de múltiplos casos. Gestão Produção, São Carlos, v. 16, n. (2), p. 301-312, 2009.

PROJECT MANGEMENT INSTITUTE (PMI). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) *5th Ed., Newtown Square, Pennsylvania*: 2012.

QUILTY, B. J.; CLIFFORD, S.; FLASCHE, S.; EGGO, R. M. Effectiveness of airport screening at detecting travellers infected with novel coronavirus (2019-nCoV). *Eurosurveillance*, v. 25, n. (5) 2020.

STANLEIGH, M. From Crisis To Control: New Standards For Project Management**.** *Ivey Business Journal: Improving the practice of management*, 2006.

UNGER, B. N.; GEMÜNDEN, H. G.; AUBRY, M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30 (5) , pp. 608-620, 2012.